

نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثر وكيفية التغلب على معوقاتها

ربيع عبدالرؤف عامر

raba_aamer@yahoo.com

مقدمة

- أولا - مفهوم اتخاذ القرار
- ثانيا - أهمية اتخاذ القرار
- ثالثا - مظاهر عملية اتخاذ القرار
- رابعا - بيئة اتخاذ القرار
- خامسا - عناصر عملية اتخاذ القرار
- سادسا - القواعد والاعتبارات العامة لاتخاذ القرار
- سابعا - العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار
- ثامنا - خطوات ومراحل اتخاذ القرار
- تاسعا - نماذج اتخاذ القرار
- عاشرًا - أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
- الحادي عشر - أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
- الثاني عشر - اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية
- الثالث عشر - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- الرابع عشر - سلبيات اتخاذ القرار
- الخامس عشر - معوقات اتخاذ القرار
- كيفية التغلب على معوقات ومشكلات اتخاذ القرار

عوائق اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معاوقاتها

مقدمة

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة الأفراد ذو المسؤوليات الإدارية ، وقد ذكر أن أستاذة الإدارة وفلاسفتها ينظرون إلى عملية اتخاذ القرار على أنها أهم عنصر له أثر محسوس في عمل وحياة المنظمات ، فاتخاذ القرارات هو حoyer عمل القادة وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات ويطلب من القائمين عليه اتخاذ قرارات مستمرة قد يكون لها تأثيرات سلبية أو إيجابية خطيرة على مستقبل الشباب وبالتالي مستقبل الأمة ، لذلك فإن دراسة هذه العملية تعد من أهم مستلزمات العاملين في هذا المجال ، وقد يتadar إلى الذهن أن عملية اتخاذ القرار عملية سهلة تتطلب من الفرد فقط الشجاعة لاتخاذة وبالتالي الشجاعة لتحمل المسئولية ، وقد يكون هذا صحيحاً في بعض الحالات إلا أن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة وتتطلب خطوات دقيقة يتم من خلالها اتخاذ القرار على أحسن وجه (الهارون ، 1985 ص 87)

تحدث عملية اتخاذ القرار استجابة للمشكلة ، أي الاختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب بها ، والتي تتطلب الأخذ بنظر الاعتبار بدائل أخرى للفعل ، فمثلاً إذا ما توقفت سيارتك عن العمل والتي تعتمد عليها في الوصول إلى عملك ، تظهر لديك مشكلة تتطلب قراراً ما من قبلك ، ولو سوء الحظ لا تظهر أغلب المشاكل بشكل واضح ، إذ أن مشكلة أحد الأشخاص قد تعتبر الحالة المناسبة لشخص آخر ، فقد يرى أحد الأراء أن الانخفاض المبيعبات بنسبة 5% تعتبر مشكلة خطيرة تتطلب الحل السريع ، وعلى العكس من ذلك فإن مديرًا آخر في المنظمة ، يرى أن هذا الانخفاض في نسبة المبيعات يعتبر مقبولاً . وبذلك فإن إدراك وجود مشكلة تتطلب قراراً ما ، يعتبر مسألة إدراكية .

هذا بالإضافة إلى أن كل مشكلة تتطلب التفسير والتقييم للمعلومات ، ويتم استلام المعلومات من مصادر مختلفة ، والتي تتطلب التصنيف والتفسير ، وذلك مثل تحديد البيانات المرتبطة بالقرار ، وتلك التي لا علاقة لها بالقرار ، والذي يعتمد على مدركات متخذ القرار كما أن تحديد البديل والتقييمها يعتمد أيضاً على مدركات متخذ القرار (القطبة ، 2003 ص 190)

واتخاذ القرار هو محصلة هامة لعمل أي مدير ، بل يمثل العمل اليومي الوحيد لأي مدير في المستوى الإداري الأعلى ، ومن ثم لخص البعض العمل الإداري في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة ، فأى قرار لا يتم اتخاذة عفوياً أو ارجحانياً ، إنما ينبغي قبل اتخاذه التعرف بدقة على المشكلة التي سيتخذ القرار بشأنها وأى قرار لكي يتم اتخاذة فلا بد أن يتبع منها علمياً قبل أن يصدر ، فالقرار الذي يبني على أساس علمية لا يخضع لأهواء ويتميز بالموضوعية والمنطقية .

والقرار لكي يتم اتخاذة ، يتطلب فيمن يصدره أن يتصف بالكفاءة والمهارة التي تعينة في التعرف على طبيعة المشكلة وببدائل الحلول والتقييم الموضوعي لتلك الحلول لاختيار أنسابها وأكثرها ملائمة ، وأيضاً أن يكون لهم أهدافاً محددة ووقتاً مناسباً ومعلومات صحيحة ومتوازنة بصورة مستمرة .

ومن ثم فاتخاذ القرار من المسئوليات الأساسية للمديرين ، كما أنه عملية تنظيمية ناتجة عن مجموعة من الأفراد في تنظيم ، ولا تتوافق فقط في مسؤولية المديرين (عبد الرحمن ، 2008 ، ص 247)

تعتبر عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال ، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد ، أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون ، وقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة ، وبدأ تقييمها لمعرفة طبيعة

المارسات التي تصاحبها ، وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو انخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية (المارون: 65 ص)

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ، إذ أن قرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة متراقبة ، إذ أن كل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن تتحقق أهداف المنظمة ، كما أن القرارات التي تصدر من المستويات الإدارية العليا في المنظمة تتبعها قرارات يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الأدنى ، أي أن اتخاذ القرار لا يكون في الواقع سوى نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة في القرارات (العناني ، 1988 ، ص 57)

ويعتبر فهم وإدراك عملية اتخاذ القرار من الأمور الضرورية الازمة لنجاح أي مؤسسة ، والمدرسة مؤسسة تعليمية لها دورها الهام والحيوي في المجتمع وبخواجها يعتبر نجاح للمجتمع في تحقيق أهدافه المنشودة .

ولقد إزدادت أهمية اتخاذ القرار في مجال الإدارة التعليمية ، بحيث أصبحت تمثل محور العملية الإدارية على مختلف المستويات التعليمية ، ومن ثم اضحت النجاح الذي تتحققه أي مؤسسة تعليمية ، إنما يعزى إلى حد كبير لقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها .

وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المدرسة ، واتسع أيضا مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة ولا سيما المعلمين أصحاب الدور الفعال في إنجاح العملية التعليمية وال المتعلمين ، كما شمل فئات من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات الاجتماعية في البيئة المحلية للمدرسة (المدهود ، 1996 ، ص 198)

وهكذا اتخذت عملية اتخاذ القرار في المدرسة مستويات عديدة يحتمل قمة الهيكل التنظيمي لها مدير المدرسة ، ويمثل المستوى الأقل كافية الأفراد التي تعمل معه ، وقد وصف مدير المدرسة بأنه متعدد القرارات ، وأن قدرته على اتخاذ القرارات ، وحقه في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المدرسة ، ولذلك فإن اتخاذ القرار بالرغم من أن له أصوله العلمية ، فإن نجاحه يعتمد في المقام الأول على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة موافقة (أحمد ، 1987 ن ص 249 - 250)

وتتطلب عملية اتخاذ القرار التربوي توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والاحصائيات الدقيقة ، وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أساس جماعية تعنى بصناعة القرار ، وتتوقف كفاية القرار التربوي على صناعته لا على سلطة اتخاذها ويكون جوهر الإهتمام هو تحية أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذ القرار ، يمعن أن يكون القرار ولكن تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الدارة مراعاة عدة اعتبارات من أهمها الوقت المتاح ، العامل الاقتصادي ، المسافة بين الرؤساء والرؤوسين ، سرية القرارات (الجوهري ، 1982 ، ص 94 - 95)

يضاف إلى ما سبق أن صنع القرارات الهامة لا يتطلب اشتراك العاملين في التنظيم المدرسي فقط ، وإنما أيضا إشراك كل من تتصل بهم القرارات أو تمسهم من خارج التنظيم المدرسي ، ذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب من متخذها التفكير الواعي كما تتطلب إقناع الآخرين بجدواها ، وعلى قدر اهتمام مدير المدرسة بعرض روح العمل التعاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين ، والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات يتوقف نجاحه في صنع القرارات المتصلة بهذه النواحي الهامة ، ونجاحه أيضا في اقتناع المسؤولين بتنفيذها (احمد ، 1987 ، ص 252)

أولا : اتخاذ القرار

يقصد باتخاذ القرار عملية إصدار حكم فيما ينبغي فعله في موقف معين من جانب الفرد ، بعد فحص العديد من البدائل المطروحة للاختيار فيما بينها .

وبالنسبة للمنظمة فيعني الاختيار من بين البدائل وفقا لمعايير محددة واستجابة لموقف معين أو حلا لمشكلة ما .

ويتكون أى قرار إدارى من بعض العناصر ، بيئة القرار أى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة. متى تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً عند اتخاذ القرار والتي يريد متى تؤثر على القرارات تحقيقها ثم البديل المطروحة وترتيبها وفق أهميتها ثم اختيار أقرب بديل من تلك البديل ، وبالتالي فالقرار هو الاختيار الوعي بين بدائل مطروحة لحل قضية أو تحقيق هدف معين .

ويرى البعض أن عملية صنع واتخاذ القرار تعتبر وظيفة إدارية في حد ذاتها ، لا تقل في أهميتها وحيويتها عن الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة ، ولذلك يجب ألا ينظر إلى القرار كوسيلة للاختيار بين الحلول وإنما كأداة للخلق والإبداع ووسيلة للتاثير في سلوك الأفراد والجماعات وتغيير اتجاهاتهم وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام والتحقيق الأهداف تنطوي عليها السياسة الإدارية العامة للدولة (عبد الرحمن ، 2002 ، ص 248)

يتضمن مفهوم اتخاذ القرار مكن خلال ما ورد في الأدبيات التعريفات التالية :

- " العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب العمل من عدة إمكانات من أجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة " (مرسي ، 1987 ، 71)

- " عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاثة هي : البحث والفضولة بين البديل والإختيار " (السلمي ، 1975) (15)

- عملية اختيار أسلوب عمل معين بين عدد من البديل (عشماوى ، 1973 ، 20)

- " آخر خطوات في عملية صناعة القرار والتي تتضمن اختيار الحل الأفضل من بين البديل المتاحة " (سلام ، 1985 ، 160)

- " جمع الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ أو لوضعه في صورة تجعله يؤثر في الواقع وتتأثر به سلسلة الإجراءات التنفيذية لأى مشروع مهما اختلف نوعه " (شنودة ، 1980 ، 22)

وتنقق التعريفات السابقة على أن الأساس في اتخاذ القرار هو اختيار بديل من البديل المطروحة بعد دراسة وتفكير ، وتأثير فيها عوامل عديدة تنظيمية وبيئية وشخصية ، ومن ذلك توصلت الباحثة إلى التعرف التالي :

- " عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق مشكلة معينة لتحقيق المدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة "

ويتضمن هذا التعريف مختلف الجوانب الموضوعية لعملية اتخاذ القرار من جوانبها النظرية والتطبيقية . ومن الناحية الإجرائية ، فإن اتخاذ القرار يقصد به الخطوة الأخيرة لإختيار أحد البديل المطروحة بالنسبة لقضية تربوية معينة في إطار صفات القائمين بالعمل في المدرسة سواء كان ذلك من مدير المدرسة منفرداً أو بمشاركة المعلمين معه (المدهود ، 1996 ، ص 103)

ويعتقد عدد من العلماء الإداريين مثل cornell (1978) hoy and miskel (1978) and Kirkpatrick (1968) وغيرهم أن عملية اتخاذ القرار هي لب المنظومة الإدارية عامة والمدرسية خاصة ، لكنها عملية تدخل في كل العمليات الإدارية ، وباعتبارها أيضاً مهارة أساسية لكل قائد أو مدير أو تربوي فعال ، بل إن عالم مثل Baird يقر في كتاب حديث له أصدره عام 1989 أن القرارات ليس فقط هي مخرجات المنظومة الإدارية ، بل إن كل الإدارة أصبحت قرارات ، وأن تقويم معظم السلطات التنفيذية المدرسية للرؤساء والمشرفين والأفراد والمسؤولين يتم على أساس عدد قليل من القرارات وتأني عملية اتخاذ القرار إذن كونها عملية تخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى وترتبط بها ارتباطاً مؤثراً وفعلاً ، فعند ممارسة وظيفة التخطيط مثلاً لا بد من اتخاذ قرارات في كل مرحلة من مراحلها ، سواء كانت تتصل بوضع الأهداف أو رسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة إلى غير ذلك .

كما أن وظيفة التنظيم لابد أن تستند إلى قرارات بشأن نوع التنظيم وحجمه وتقسيمه ، وما يتصل بالعاملين فيه ، كما أن وظيفة القيادة تتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحفيز المؤسسين وتنسيق جهودهم محل مشكلاتهم ، كذلك فإن وظيفة الرقابة تتطلب التعديلات التي ستجريها على الخطة ن وتصحيف الأخطاء إن وجدت (زاهر ، 1996 ، ص 16)

ثالثاً : مظاهر عملية اتخاذ القرار

يرى العالم سيمون Simon أن عملية القرار تميز بثلاث مظاهر رئيسية تتضح فيما يلى :

1 - الذكاء Intelligence

ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرار في العمل ثم تجميع المعلومات عنها ، ثم التعرف على المشكلة وإبعادها وحقيقة معناها

2 - التصميم Design

وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالا للنجاح .

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينهما لأنها عناصر لعملية مستمرة ، فعلى سبيل المثال قد يكون الاختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة والعودة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول (أعضاء هيئة التدريس ، 2006 ، ص 230 ، 231)

رابعاً : بيئة اتخاذ القرار

يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلة في المنظمات ، في ظل ثلات طروف :
التأكد والمخاطرة وعدم التأكد .

- بيئة التأكيد :

تظهر حينما توفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل ، بشكل مسبق وقبل تنفيذه . وتعتبر بيئة التأكيد الحالة المثالية لحل المشكلة الإدارية واتخاذ القرار والتحدي الذي يواجهه متخد القرار هو بكل بساطة تحديد البديل الذي تؤدي إلى الحل الأفضل أو المثالي ، ولسوء الحظ فإن التأكيد يعتبر الحالة الاستثنائية لا القاعدة في بيئة القرار .

- بيئة المخاطرة :

حينما يفتقر متخد القرار للتأكد التام فيما يتعلق بنتائج البديالت المختلفة ، ولكنه يعرف الاحتمالات المرتبطة بحدوثها ، والاحتمال هو درجة امكانية ظهور الحدث ، ويمكن تحديد الاحتمال اعتمادا على أساليب احصائية موضوعة ، أو اعتمادا على الحدس الشخصى ، فمثلاً يتمكن المدراء من تحديد تقديرات احصائية لرفض المنتوج لعدم توفير مواصفات معينة ، أو قد يتمكن من تحديد هذه التقديرات اعتمادا على الخبرة السابقة . وتعتبر بيئة المخاطرة هي الحالة الشائعة اليوم في بيئة الأعمال .

- بيئة عدم التأكيد :

تظهر حينما توفر معلومات قليلة لا يمكن الاعتماد عليها في تحدي احتمالات النتائج المتحققة للبدائل ، وتعد هذه البيئة الأكثر صعوبة من البيئات الثلاث لاتخاذ القرار ، وتضطر متخد القرار للاعتماد بدرجة كبيرة على قدرة الفرد أو الجماعة على الابتكار لتحقيق النجاح في حل المشكلة ، وتتطلب بدائل متميزة جديدة ، بدائل ابتكارية وتأثير الاستجابة لعدم التأكيد بالحدس والتخيين المعرفى والإحساس ، هذا وأن بيئة عدم التأكيد ، قد تتحسن بالتغير السريع في بيئة المنظمة فيما يتعلق بالظروف الخارجية ، ومتطلبات تكتولوجيا المعلومات المستخدمة في تحليل واتخاذ القرار ، وتأثير الأفراد على المشاكل وتعريف البدائل ، وقد أطلق على مثل هذه البيئة مصطلح الفوضى المنظمة ، التي تظهر حينما يكون القسم في المنظمة ، في حالة تحول تتميز بتغير سريع جداً وانعدام

المرمية والشرعية ، وتعتبر هذه الحالة من الحالات الخاصة جدا ، ولكن يظهر أن العديد من المنشآت ذات التكنولوجيا العالية ، وتلك التي تتوسع عالميا في عملياتها ، تشتراك بالعديد من هذه الخصائص للفوضى المنظمة (العطية ، 2003 ، ص 191)

خامسا : عناصر عملية اتخاذ القرار

تعتمد عملية اتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية وهذه العناصر هي

1- الأهداف :

هي تحديد ما يريد تحقيقه إذ إنها عامل هام في عملية اتخاذ القرار بشكل سليم ، ومن المعروف أن القرار يتخد لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحياناً تتعدد الأهداف التي يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمدرسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المدرسي ، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصى لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمته .

2- الدوافع :

تمثل قوة دافعة ، تسهم في توجيه الفرد أو الجماعة إلى اختيار أنماط السلوك التي تتفق بدرجة كبيرة من رغبائهم .

3- الفترة الزمنية :

يتحدد كل قرار في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة ، كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يسرى فيها اعتباراً من تاريخ اتخاذة وتتأثر به أيضا القرارات اللاحقة في مجاله ، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار .

4- المناخ الاجتماعي والتنظيمي :

إن المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عادة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المدرسة ، بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الذي تخدمه والمنظمة التعليمية التي تتبعها .

كما يتضمن المناخ أيضا الموارد المتاحة في المدرسة والنشاطات التي تتأثر باتخاذ القرار والنتائج التي يراد التوصل إليها ، وهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جدا في عملية اتخاذ القرار ، وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات تنابع عن المناخ التنظيمي والاجتماعي ، بحيث تخضع القرارات للتغيرات والالتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ (المدهود ، 1996 ، ص 109 - 110)

كما أن هناك بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وهي :

1- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار

2- أهداف متخذ القرار

3- الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار

4- النتائج المحددة والاجمالية للقرار

5- اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة

6- القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار (أعضاء هيئة التدريس: 2006، ص 233)

سادسا : القواعد والاعبارات العامة لاتخاذ القرار

نظراً لأهمية اتخاذ القرار في حياة المنظمة فإنه لابد أن يتم تحريرها استناداً إلى عدد من القواعد أو المبادئ الأساسية التي يفترض العمل من خلالها حتى يكون القرار المتخذ أكثر فعالية وأهمية .

القاعدة الأولى: الإدراك بأن القرار لا يهدف إلى الوصول إلى إجابات أو حلول قاطعة ونهائية للمشكلة ، وإنما يهدف أساساً إلى اختيار أفضل البديلات المتاحة وأكثرها فعالية .

القاعدة الثانية: تحديد وتوضيح مدى الاستفادة التي سوف يتم تحصيلها باتباع القرار الذي تم اتخاذه وخاصة وما يتعلق بالفائدة المتصلة بالأفراد والعاملين بتطبيقه ، فالحماس لتطبيق القرار يتناسب مع درجة الفائدة المعقودة عليه

القاعدة الثالثة: ضرورة إعطاء الوقت الكاف للتعرف على البديل المتاحة وتقديرها وتطويرها قبل تقديمها لمرحلة الاختبار .

القاعدة الرابعة: أن ينظر لعملية اتخاذ القرار كعملية متكاملة بدءاً من أولى مراحلها المتمثلة في جمع المعلومات وانتهاء بتنفيذها ومتابعة التنفيذ .

القاعدة الخامسة: أن العقلانية والمنطقية الناتمة في عملية اتخاذ القرار عملية غير ممكنة .

القاعدة السادسة: الوظيفة الأساسية للإدارة هي تزويد المسؤولين بالبيئة الداخلية للقرار لكي يكون متواافقاً ومنطقياً ومعقولاً من المنظور الشخصي والتنظيمي (Inaya, 1978-p2144)

ويضيف محمد منير مرسى أنه لضمان أكبر قدر من موضوعية القرار وفعاليته ، فإنه يتوجب على التنظيم الإداري من الناحية العلمية أن يحدد مجال وطبيعة التفاعل التي تؤكد تكامل وجهة النظر حول مضمونه ووسائل تحقيقه . وهذا يتأتى عن طريق

- تشجيع الولاء والانتماء للمنظمة ، بما يدفع العاملين فيها علىتجاوز موضوع الخلافات في قضايا الوسائل ، الامكانيات المتاحة ، وجهات النظر ، إلى تقدير الغايات المأمولة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتقدير الواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها .

- تحديد مسؤوليات الأفراد في صياغة القرار وتنفيذ ، وتوزيع الأدوار في تكامل بما يتناسب مع قدرات الفرد وطبيعة الدور الذي يقوم به

- اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحقيق الاتصال الفعال رأسياً ، وأفقياً داخل النظام من ناحية ، وبين مستوياته المختلفة من ناحية أخرى بما يؤكّد مصداقية الاحتمالات القائمة التي ينبغي على الإداري مراعتها قبل صنع القرار وأثناء تنفيذه .

- الانتهاء لأكبر قدر ممكن من التغييرات الحاكمة للمشكلة أو التقنية ، موضوع القرار ، وضبطها بما يساعد على التخفيف من حدة الاختلافات بين الأفراد المؤثرين في القرار والمتاثرين به في عمليات تفسيره والتقليل من الاجتهادات غير الموضوعية عند تنفيذه (مرسى ، 19978 ، ص 71 - 86)

سابعاً العوامل التي ينبغي مراعتها عند اتخاذ القرار

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان ، وهذه العوامل هي :

- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق المدفأة الأم التي يتطلب منها معرفة هذا المدفأة حتى يساعد وي sist من مهمة اتخاذ القرار .

- أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل فرد في المنظمة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يقع عبء على متّخذ القرار .

- أن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي .

- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقت كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضوع القرار التفكير الكاف والتقييم قبل البت فيها ، ولكن لهذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات عن الحد المألف يؤدى إلى سحب السلطة من متّخذ القرار ، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعنى عمل جيد لكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والفهم اللاشعوري لمتّخذ القرار .

- ينبغي على متعدد القرارات ألا يخشى ما يتربّب على اتخاذه للقرار من تغييرات ، لأنّها عمله الأساسي ، وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروباً من اتخاذ القرار .

- ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم تمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم ، والقرار الخاطئ قابل للتصحيح .

- كل قرار يتخد يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه ، كما يجلب معه تغييرات في كثير من الأنشطة الأخرى لذلك يجب على متعدد القرارات أن يكون مستعد لتعديلية أو إلغاء في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه (أعضاء هيئة التدريس ،

2006 ، ص 229 - 230)

ثامناً خطوات ومراحل اتخاذ القرار :

أ- خطوات اتخاذ القرار

يختلف كثير من علماء الإدارة في تحديد خطوات اتخاذ القرار حيث يقتصر البعض على ذكر ثلاث خطوات وهي تحديد البدائل - تقدير كل البدائل - اختيار أفضل بدائل ، بينما يرى كل من "نيومان Newman" و"كاري Kiarby" أن صناعة القرار تتطلب أربع خطوات هي التشخيص - البحث - العرض - الاختيار ، بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها ويطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية : التعرف على المشكلة - تحليل المشكلة - تقييم البدائل حل المشكلة - تقييم البدائل - الاختيار من بين البدائل .

ب- خطوات عملية اتخاذ القرار :

حيث أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار تمر بخطوات عديدة أساسية كالتالي:

1- تحديد المشكلة :

يعتبر تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً بمثابة المرحلة الأولى في تحديد مدى فاعلية القرار والإثارة المترتبة عليه فعلى صحة تحديد حجم المشكلة تتوقف صحة القرار أو عدم صحته ويلاحظ في هذه المرحلة أن كثيراً من متعددى القرار في أى مستوى من مستويات الإدارة التعليمية الثلاث ، لا يصلون إلى تحديد حجم المشكلات التربوية والتعليمية تحديداً صحيحاً ، فإن لكل مشكلة جوانب عديدة ، وعدم تحديد تلك الجوانب تحديداً واضحاً يؤدى بالتأكيد إلى قرار غير سليم ، كما أن المشكلات التربوية والتعليمية لا تتطابق إطلاقاً ، بل أن كل مشكلة في أغلب الأحيان تختلف عن الأخرى (فهمي ، 1980 ، ص 48)

2- تحليل وتقييم المشكلة :

يتم من خلال عملية تحليل المشكلة ومن ثم تقييمها تجميع الحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة أو القضية محل القرار ، وتزداد أهمية هذه الخطوة من منطلق أن السياسات الإدارية تعتمد في نجاحها على توافر دقة المعلومات والبيانات اللازمة . وأن التشخيص الدقيق للمشكلة يتطلب تحليلاً علمياً ، الأمر الذي يفرض على صانع القرار أن يفك تفكيراً منطقياً ابتكارياً ، على اعتبار أن التفكير المنطقي يركز على التحليل والمقارنة ، في حين أن التفكير الابتكاري يركز على التصور والتبيؤ وخلق الأفكار ، وهذه العمليات تلزم جميعها لتحقيق دقة التحليل ورصانة وتوليد بدائل مبتكرة حل المشكلة موضع الدراسة .

3- وضع الحلول البديلة :

وتتضمن هذه الخطوة تحليل المعلومات وتفسيرها ، وكذلك التفكير الكلي والنظرة الشاملة إلى الأمور من زوايا عديدة ، والحلول البديلة هي الأسلوب الأمثل لجعل الفروض في مستوى الواقع (محمد ، 1988 ، ص 141)

4- تقييم البدائل المطروحة حل المشكلة :

بعد أن يتم طرح وتنمية كافة الحلول المقترنة للمشكلة يصبح من الضروري إعمال الفكر وإيمان عميق في النتائج المتوقعة لكل بدائل من البدائل ، ومن هنا يمكن القول بأن أهمية العمل ليس بالأمر اليسير بل يتطلب مراحل فكرية شاقة ، حيث تتمثل صعوبة

هذه المرحلة في بيان وتحديد المزايا والعيوب لكل بديل ، ومن ثم فإن هذه الخطوة لطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل ، وذلك من منطلق أن العيوب والمزايا للبديل لن تظهر إلا في المستقبل .

إن عملية التقييم والمقاضلة بين البدائل ليست دائماً بالعملية الواضحة أو السهلة فقد تكون هناك أفكار أو مقتراحات يتم تعديلاً لها ، ومن ثم يصبح من المفيد التأكيد من أن كل بديل محدد بالدقة الكافية والتي تمكن من تقييمه ، ولذا فمن المهم أن يتم تقييم كل بديل وفقاً لمعايير محددة (اقتصادية وفنية وإدارية وسياسية وإجتماعية) وفي ضوء نتائج عملية التقييم تلك يتم استبعاد البدائل التي لا تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها .

5- اتخاذ القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة غير أن القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة ، ولكن القرارات الإدارية معقدة للغاية كما أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط ، فإذا صدر قرار فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي تترتب عليه لأن نتائج فعل معين أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا في المستقبل ، الأمر الذي يجعل تقييم الفعل أو معنى آخر تقييم القرار تقييماً واقعياً مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الأخطاء ، فمديراً أو ناظراً للدراسة لكي يصل إلى قرار رشيد لا بد له أن يختار قراراً من بين عدة قرارات بديلة ، ولكن قد لا تطأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التي قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد (الجوهري ، 1982 ، ص 36)

وقد يكون من المفيد في هذا الصدد الاسترشاد بمعايير التالية عند اختيار البديل الأفضل :

- موازنة نتائج القرار بالفائدة المنتظرة
- الاقتصاد في الوقت والجهد
- الامكانيات والموارد المتاحة

6- وضع القرار المتخذ موضع التنفيذ :

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره ، فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذها ، لذا يجب تحديد القواعد التي يتم على أساسها تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة التعليمية ، وعملية التنفيذ هذه تمثل في الإجراءات التي تبدأ بمجرد صدور القرار وتنتهي بتحقيق النتائج المرسومة ومراجعتها . (فهمي ، 1980 ، ص 73)

والتنفيذ على أساس تحديد الاجراءات ومتابعتها يتم على النحو التالي

- أ- وضع برامج عامة للعمل ، وتحديد أسلوب الرقابة
- ب- تحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها

7- الرقابة والسيطرة وتقييم تنفيذ القرار :

تحتاج عملية تنفيذ القرار إلى رقابة وسيطرة وذلك للتأكد من أن مستوى الأداء يتناسب مع الخطة المرسومة ، فكل فرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً يمارس عملية صنع القرار تحكمه مجموعة من الحدود والغرض منها تحسين مستوى صناعة واتخاذ القرار .

ومن هنا يمكن القول بأن عملية الرقابة والسيطرة ينبغي أن تشمل على جزئية من جزئيات القرار المطبق وذلك بهدف التأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفقاً للخطط الموضوعة ومن ثم يحقق الأهداف المرجوة ، وذلك لأنه قد يتبيّن أثناء التنفيذ لسبب أو لأخر أن هناك جزئية من الجزئيات لا تتحقق أهدافها المرجوة في إطار التسويق المتكامل الذي ينبغي أن يكون الطابع المميز للخططة ككل ، وبالتالي تستطيع المتابعة أن تقوم بدورها في مراجعة هذه الجزئية وتحقيق التناقض بينها وبين مختلف أجزاء الخطة ومن أجل ذلك ينبغي أن تكون عملية المتابعة والسيطرة دائماً مستمرة .

أما المقصود بعملية تقييم القرار فمعنى إصلاح الخلل حينما يظهر ومن ثم فهي أيضاً عملية مستمرة تستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذي اتخذ كان أنساب القرار أم لا؟ وما التغييرات الالازمة عند التنفيذ لضماننجاح القرار؟

ب- مراحل اتخاذ القرار

تم عملية اتخاذ القرار بمراحل عددة هي :

(1) تحديد المشكلة :-

في بداية عملية اتخاذ القرار يجب أن تحدد المشكلة المفترض أن يتخذ القرار بشأنها تحديداً دقيقاً ، ومن الضروري تحديد جوهر المشكلة بوضوح حيث أن بعض المشكلات تنتج عن وجود مشكلة جوهرية أخرى ، ونتيجة لذلك يجب تحديد المدى المطلوب تحقيقه من خلال تحديد المشكلة .

(2) تجميع البيانات والمعلومات ودراستها :-

بعد تحديد المشكلة بدقة يتم تجميع البيانات والاحصائيات والمعلومات المطلوبة حول هذه المشكلة ، ويتوقف نجاح أي قرار في كثير من الأحيان على صحة المعلومات ودقتها وكفايتها ، وعادة ما تكون هذه المرحلة من المراحل الصعبة حيث أن تجميع المعلومات يتطلب عادة وقتاً وجهداً وتحوط به معوقات كثيرة ، وفي الكثير من الأحيان تكون المعلومات غير موضوعية أو غير دقيقة ، وبعد تجميع هذه البيانات تتم دراستها دراسة دقيقة وواافية .

(3) تحديد البديل :-

بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات حولها وتحليلها ، تظهر بعض الحلول لحل هذه المشكلة ، ولذلك تتم دراسة جميع هذه الحلول مع اعطاء كل حل مقترن وقتاً كافياً لمناقشته سلبيات وابعاديات في كل الظروف التي تمر بها المشكلة ، ثم ترتب البديل حسب أولويتها .

(4) اتخاذ القرار :-

بعد تحديد البديل وترتيبها يتم اتخاذ القرار من بين أفضل هذه الحلول وتم عملية تحديد التوقيت والمكان المفضل لاصدار هذا القرار ووسيلة اعلانه واسلوب وابلاغه إلى المعينين بالأمر ، ويجب أن تكون صيغة القرار واضحة ودقيقة وأن يكون متماثلاً مع أهداف المؤسسة مع مراعاة مخاطر اتخاذ وردود الفعل تجاهه وكيفية معالجتها كما يجب هيئة البيعة الخارجية لاستقبال القرار .

(5) متابعة القرار وتقويته :-

تم متابعة القرار في الجهات المعنية والتأكيد من تطبيقه ورصد ردود الفعل حوله والتأكد من مدى نجاح حل المشكلة بعد تطبيقه وقد يتطلب الأمر بعد متابعة القرار وتقديره اصدار قرارات أخرى مكملة له أو معدلة له إذا ما وجد القرار الأصلي صعوبة في التطبيق أو فشل في حل المشكلة أو اصدار تفسير له إذا ما لوحظ عدم استبيان المعينين بالأمر له (الهارون ، 1985 ، ص 88 ، 89)

تاسعاً : **نماذج اتخاذ القرار** .

على الرغم من اتفاق العلماء على أن سلوك اتخاذ القرار عبارة عن تكتيك أو طريقة يتم من خلالها الانتقال بين عناصر القرار المشكلة البديل المتاحة اختيار البديل المناسب إلا أنهم اختلفوا في وصف خطوات اتخاذ القرار . وأهتم العديد من العلماء في العلوم المختلفة بفهم عملية اتخاذ القرار لمساعدة الأفراد على الوصول للقرار الأمثل ، وبصفة عامة يمكن تقسيم هؤلاء العلماء إلى مجموعتين :-

المجموعة الأولى : أصحاب النماذج الوصفية descriptive models

يهتم أفراد هذه المجموعة بوصف الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المشكلة التي تحتاج إلى قرار ، ويتفق هؤلاء على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها المدى . و اختيار البديل الأفضل ، ولكنهم يختلفون في كيفية اختيار الفرد للبدائل (القرار) .

وتمثل النماذج الوصفية فيما يلى :

أ- نموذج تيدمان وهار teedman & har

وهو ينص على أن عملية اتخاذ القرار ينقسم إلى مراحلين : التوقع ومرحلة التطبيق - التوفيق
وتنقسم مرحلة التوقع إلى أربع مراحل فرعية :

أ- مرحلة الاستكشاف التي يتم فيها تحديد معنى كل بديل ، والآثار المرتبطة بكل منها ، والتمييز بين البديل المختلفة .

ب- مرحلة التبلور ويتم فيها تقييم البديل المتاحة في ضوء الآثار الأيجابية والسلبية وال الحاجة إلى البديل .

ج- مرحلة الاختيار ويتم فيها اختيار أحد البديل المتاحة وال الحالات المرتبطة به في ضوء تقويم البديل المتاحة والحالات المرتبطة بها

د- مرحلة التوضيح وهي مرحلة توسط الاختيار ومرحلة الإقدام على العمل .

2- نموذج هيلتون : Hillton

ينص نموذج هيلتون على إن العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرار تضم المقدمات (معتقدات وتوقعات الفرد عن ذاته أو العالم الخارجي ، وتأثير هذه التوقعات بإدراكاته الذاتية وحاجاته وميوله) الخطط (الأحداث المتالية والمرتبطة باختيار بديل ما) التناقض المعرف (عملية اختيار الخطط المتاحة وإرجاعها إلى المقدمات السائدة لتحديد ما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذه الخطط مرضية أو غير مرضية) (Hilton , 1962 , p 291 – 298)

ويرى سيمون simon أن المعلومات لدى متعدد القرارات تكون غير كافية ولذلك يقوم بترتيب البديل في ضوء النتائج المرتبطة بهما في وقت واحد ليحدد أيها منها يكون مرضيا وأيها يكون غير (jepsen & dilley 1974 p 235)

1- نموذج فروم vroom

يستخدمن فروم المفاهيم الآتية : الوزن والتوقع والقدرة في وصف عملية اتخاذ القرار ، حيث يرى أن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتكون التوقعات حول مدى احتمال ارتباط ناتج معين بحدث معين ، ثم يقوم بوزن النتائج في ضوء جدواها في تحقيق احراز أهداف أكثر بعدها أو أكثر فائدة و اختيار أحدها ، و قوة السلوكيّ أو القرار تكوين فرضي ينتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة (jepsen & dilley , 1974 p 235)

2- نموذج جيلات gellet :

يرى جيلات أن القرار الجيد يحتاج إلى معلومات كافية من موقف القرار والنتيجة المرضية ، يضع المعلومات داخل ثلاثة أنظمة

- نظام التنبؤ (ويتضمن معلومات عن البديل المتاحة والمخرجات المرتبطة بها والاحتمالات التي ترتبط البديل بالمخرجات)

- نظام القيم ويشمل على التفضيلات النسبية للمخرجات والترتيب المترافق للمخرجات حسب درجة أهمية

- محك القرار : (ويشتمل على القواعد التي يتم من خلالها عملية التقويم) (jepsen & dilly 1974 , p 236)

وإيدرك آنيهورن وأنهرون einhorn et al 1979 أن عملية اتخاذ القرار تتكون من ثلاثة عمليات فرعية هي : البحث عن المعلومات تجميع المعلومات التعلم والتغذية المرتدة

(einhirn et al . 1973 p . 67)

3- نموذج فانش vangich

يرى فانش في مقالة نشرها في عام 1974 مع مجموعة من المدرسين في مدرسة wodridge أن اتخاذ القرار عملية تتكون من ست مراحل هي :

أ- مرحلة تحديد التناقض وتشير إلى الوضع الحالى الذى لا يتلائم مع متطلبات استحدثت ، فالتناقض بمثابة مثير يحرك الفرد فيبدأ في تحديد المشكلة ، وما إذا كانت تحتاج إلى اتخاذ قرار عاجل أم لا .

ب- مرحلة التدخل الشخصى : ويتم فيها تحديد أسباب التناقض أو تحديد حدود النظام والعوامل المسئولة عن حدوث التناقض

ج- مرحلة تحديد عناصر عملية اتخاذ القرار (موقف القرار ، المعلومات ، البديل المترافق ، فالمعلومات تمثل عنصرا أساسيا في اتخاذ القرار ، وجمع المعلومات عملية مستمرة أثناء (وخلال) مراحل اتخاذ القرار ، فمن خلال المعلومات يتم تحديد الحدود المعرفية والمنطقية للمشكلة والبدائل المترافقه .

د- مرحلة التفضيل بين البديلات : وذلك من خلال تقييم جميع البديلات المترافقه والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها ترتيبا هرميا في ضوء محكّمات الرضا لدى الفرد أو في ضوء مقاييس الفاعلية .

هـ - مرحلة التطبيق : ويتم فيها استخدام البديل الذي تم اختياره في المرحلة السابقة .

و- مرحلة التقويم : يتم فيها تقويم البديل الذي تم اختياره في ضوء المُهدف النهائي – (varigch et al 1974 , p39) 42

حيث يختلف أصحاب النماذج الوصفية في كيفية اختيار الفرد البديل (القرار) فيرى بعضهم (حيلات ، فروم ، كالدر ، زتوzkى) أن الفرد يرتب البديل المترافق حسب أهميتها ثم يختار البديل الأفضل ، بينما يرى آخرون مثل (هش hscu ، هليتون ، كاتز) أن الفرد في مواقف اتخاذ القرار يضع معيارا ما (أو محكا) ويخترق البديل الذي يقربه من هذا المعيار . بينما يتفق أصحاب هذه النماذج جميعهم على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار يتمثل في تحديد المُهدف من القرار والبدائل المترافقه وترتيبها ترتيبا هرميا من حيث تحقيقها للهدف و اختيار البديل الأفضل .

عاشرـاً- أساليب المشاركة في اتخاذ القرار :

أولاً - اللجان :

من المعروف أن قدرًا كبيرا من أعمال المنظمة يتم خلال تشكيل اللجان ، ويقصد باللجنة تشكيل مجموعة من الأفراد يوكل إليهم دراسة قضية أو موضوع أو مشكلة معينة وتقديم المقترنات والتوصيات بشأنها من أجل التوصل إلى اتخاذ القرار بشأنها . وتعتبر اللجنة من أفضل أساليب حل المشكلات وتقديم الحلول بصورة أفضل من تقديمها بواسطة كل فرد على حدة ، ومن خلال تبادل الآراء داخل اللجنة يمكن الوصول إلى أفضل الحلول ، وبالتالي يتم اللجوء إلى اللجان كأهم وسائل زيادة إطار المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على التبادل الحر للأراء والأفكار ، ومن ثم حفز الناس ومساعدتهم في الإسهام بأفكارهم ، علاوة على دور اللجان في التأكد من توفير الاتصال الجيد بين أقسام إدارية متعددة داخل المنظمة .

ثانياً- المؤتمرات :

يتمثل المؤتمر لقاء يتم بين مجموعة من المتخصصين بقيادة رئيس للمؤتمر ، بهدف إلقاء الضوء على قضية معينة وتقديم بعض البحوث والدراسات والتوصيات بشأنها ، ومن خلال نتائج ذلك يتم التوصل إلى قرار أو عدة قرارات بشأن تلك القضية .

ثالثـاً- مجموعات المناقشة :

حيث يجتمع مجموعة من الخبراء أو المتخصصين معاً ومناقشة قضية ما بعد عرض الرئيس أو المدير لأبعاد المشكلة ، وخلال ذلك يتولد بعض الأفكار الإبداعية الناضجة ، حيث يتم رصد كل تلك الأفكار والبدائل المطروحة ويتمأخذ الأراء حول كل منها لاختيار أفضلها .

رابعاً- مجالس الإدارة :

يتكون مجلس الإدارة في أي منظمة من بعض مديري المنظمة ومن عدد من العاملين بالمنظمة الممثلين للعاملين بها بالإضافة إلى بعض الخبراء والممثلين لبعض الم هيئات الخارجية ذات الصلة بالمنظمة ، حيث يجتمع هؤلاء بصورة دورية لمناقشة الأعمال الروتينية

بالمنظمة ، وقد يجتمع هؤلاء بصورة طارئة أو استثنائية لمناقشة بعض المواقف الاستثنائية واتخاذ القرار بشأنها (التهامى ، 2008 ، ص 263)

الحادي عشر : أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

لا شك أن الإدارة الحديثة تؤكد على أهمية إشراك المؤرّوسين في صناعة معظم القرارات التي تتّخذها المنظمة بهدف تحقيق ما يلى :

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمؤرّوسين .
- رفع مستوى فاعلية القرار المتّخذ ، حيث يشترك في ذلك مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات .
- ضمان تكثيف المؤرّوسين لتقدير القرار وعدم مقاومته من خلال مشاركتهم في صنعه وبالتالي ضمان التزامهم بتنفيذه .
- تدريب المؤرّوسين وخاصة في المستوى الإداري الأعلى والأوسط على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بإبعاد الأراء عند صنع أي قرار في المنظمة وتشجيعهم على إمعان الفكر بغرض تحقيق هدف يتصل بالمصلحة العامة لمنظمتهم .
- توفير قدر كبير من المعلومات والبيانات والتوقعات من مجموعة من التخصصات ، وبالتالي يتم دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الضبط والدقة واتخاذ القرار المناسب تجاهها .
- يؤدى القرار بالمشاركة غالبا إلى حسن استغلال الموارد وخفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن ، وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وجودته ، لأن ذلك القرار سيؤدي بالضرورة إلى تقليل عنصر المحاطرة (التهامى ، 2008 ، ص 261)

الثاني عشر : اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية :

يتخلل النظام التعليمي الكثير من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والفنية وتتنوع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات بين العاملين داخل الهيكل التنظيمية للمناطق التعليمية وإدارتها المختلفة وتعمل القرارات التي تُتّخذ في هذا المستوى على الوصول بجهود المناطق التعليمية إلى أقصى حد يتحقق الأهداف التربوية بالتعاون مع المدارس التابعة لكل منطقة إلا أن هناك إحتمال وجود فروق في عمليات اتخاذ القرار بين منطقة وأخرى ، وبين إدارة تعليمية وأخرى .

وأنه في المستويات الأعلى نجد أن عمليات اتخاذ القرارات تتعلق بمسائل أشد وأعمّ مثل وضع السياسات التعليمية ، واستراتيجيات العمل التربوي ، وخطط التعليم ، وتقدم الخدمات التعليمية ، وخطط التعليم ، وخطط التعليم ، وتقديم الخدمات التعليمية ، ويعود هذا المستوى من نطاق اتخاذ القرار ، من صلاحيات القيادات التربوية العليا .

وتحضّر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية إلى عدة متغيرات تؤثّر فيها بدرجة كبيرة ، وفي مقدمة هذه المتغيرات ، الأهداف التي تحدّدها الإدارة العليا للتربية والتي تُتّخذ بشأن تحقيقها القرارات وتتحدد وبالتالي اتجاهات وطبيعتها نحو المركزية أو اللامركزية .

ونجد أنه في إدارة التربية تجتمع كل المستويات بدأة من رسم السياسات إلى مستوى تنفيذها في المدارس ، ومثل هذه الإدارة لا يمكن أن نصفها إلا بالديمقراطية لأنّها تقوم على مشاركة الجميع وإسهاماتهم الفاعلية في عملية اتخاذ القرار مع إتاحة الفرصة من المنافسة والإبداع من قبل كافة العاملين في مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة ، التي هي في إطار النظام التعليمي إحدى المستويات لعملية اتخاذ القرار ، وهي القاعدة التي تصب فيها معظم قرارات الإدارة العليا ، كما أنها القاعدة التي ينطلق منها العديد من القرارات لمعالجة المواقف وتنفيذ العمليات التعليمية المناظرة بالمدرسة كمؤسسة تربوية مثل مشكلات انتظام الدراسة والممارسات التربوية وغيرها .

ز - اتخاذ القرار في المدرسة

أن معرفة مديرى المدارس أو متخذى القرار على مستوى المدرسة بخطوات اتخاذ القرار تعد في غاية الأهمية ليس من الناحية النظرية فقط بل أيضاً من الناحية التطبيقية ، لأن اتخاذ القرار في ظل هذه المعرفة لا بد وأن يكون أسلوباً يتعلمه المشاركون في عملية اتخاذ القرار في إطار إعدادهم لتولى مهام وظيفية ، فمن المهم أن يتعلموا بناء المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار وخطوات اتخاذه وربط هذا بالعمل الميداني قدر الإمكان ، لأن الإمام بخطوات اتخاذ القرار وإكتساب المهارات الالزمة في التطبيق سوف تكسب العاملين في المدارس خبرات هامة في اتخاذ القرارات وترشيد تطبيقها .

ونجد أن معظم مديرى المدارس وكذلك من يمكن أن يشارك في اتخاذ القرار يتضمن إعدادهم المهني معرفة خطوات اتخاذ القرار والتدريب عليها : (المدهود ، 1996 ، 112 ، 114)

إذا نظرنا إلى القرارات التي تتخذ في محیط المدرسة نجد أن أهمها هو ما يتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات ، وحل المشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة وهي ما يطلق عليها بالقرارات الحيوية ثم تأتي بعدها القرارات الروتينية التي تتعلق بالأمور البسيطة المتكررة التي تبعد عن فنية العمل التربوي ، وأيا كان نوع القرار الذي يتخذ فإن تقسيم القرار ينبغي أن يتم في ضوء تفهم طبيعة الموقف محل القرار والأثار المترتبة عليه بحسب وظائف المدرسة في الجوانب التالية :

1- تحسين العملية التعليمية :

تعتبر عملية صنع القرار التعليمي من أهم مسئوليات رجل الإدارة التعليمية ، لا سيما في تلك المرحلة الخامسة التي يمر بها النظام حيث التوسع فيه والدعوة إلى تطويره وتحديثه ، والتحول في وظيفة المدرسة والتطور في وظائفها ، وتغير مفهوم التعلم أدى إلى تطبيق سياسات جديدة ، وإعادة تخطيط كثير من أجزاء المنظومة التعليمية على مستوى المدرسة ، وتم عمليات التطبيق والتحفيظ. موجب قرارات تربية مصر كثيرة تتخذ في وزارة التربية والتعليم ، ويتم تنفيذها بواسطة المديريات التعليمية في المراحل الدراسية محل القرار .

2- تسخير أعمال المدرسة :

عندما تصل الخطط المطورة في الجوانب الفنية كالمناهج وطرق التدريس والتقويم إلى المدرسة ، فإن تنفيذها في سياق العمل داخل المدرسة في ظل تطبيقات فنية أو إدارية أخرى يتطلب اتخاذ كثير من القرارات بعضها ينفرد به مدير المدرسة ، أو مدير المدرسة مع وكيلها ، وبعض الآخر " يتطلب من مدير المدرسة لقاء الآباء أو لقاء الأباء والمعلمين من خلال مجلسهم لتدارس حلول المدرسة ومشكلاتها مما يساعد على اتخاذ القرارات سليمة " (حجى ، 1998 ، 277)

3- الإشراف أو التوجيه الفنى :

يمثل الإشراف أو التوجيه الفنى حلقة إتصال بين الإدارة التربوية العليا وبين الإدارة المدرسية فيما يختص بتطوير المناهج وتطبيق الأساليب الجديدة في التدريس والتطبيقات التربوية وأساليب التقويم ، ويتضمن الإشراف الفنى جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم ، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين ، من أجل تحسين التعليم ، وإثارة اهتمامات المعلمين ، وإختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعةها .

ومن هنا فإن على الإشراف الفنى استيعاب السياسات والخطط الجديدة ، وتحديد متطلبات تنفيذها في المدرسة ، واتخاذ القرارات الالزمة بشأن مواعيد التنفيذ وأساليبه ، وتنسيق مسئوليات التنفيذ بين كافة العاملين في المدرسة .

4- تحسين الخدمات المدرسية في البيئة الأخلاقية :

مع تطور الدور الذى تقوم به المدرسة أصبح عليها الكثير من الأعباء لتقديم خدمات جديدة في البيئة المحلية ، مثل تعليم الكبار ، وتقديم برامج للأنشطة الرياضية والفنية والاجتماعية ، وقيام المدرسة بمسئولياتها في هذا الجانب يتطلب اتخاذ القرارات على مستوى مدير المدرسة والوكالء والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ لضمان حسن سير الخدمات التى تقدم للمجتمع المحلي ، وتحسينها بصفة مستمرة حتى تنجح المدرسة في تفاعلها مع البيئة الأخلاقية . (حجى ، 2000 ، 109)

الثالث عشر : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :-

- تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل يمكن إيجادها في الآتي :-

أولاً : مدى توافر ودقة المعلومات :

فبقدر دقة وتوافر المعلومات الازمة لاتخاذ القرار بقدر ما تكون مصاديقه ودقته .

ثانياً : الظروف البيئية الخبيطة بعملية اتخاذ القرار :

حيث تؤثر الظروف التنظيمية والمادية الخبيطة في طريقة اتخاذ القرارات وطبيعتها ، ومن ناحية أخرى فإن هيئة الظروف والبيئة المناسبة تساعده في الوصول إلى القرار السليم .

ثالثاً : المهارات المتوفرة لدى متعدد القرار :

حيث يلزم توافر عدد من المهارات لدى متعدد القرار مثل ، مهارة تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما ، ومهارة تقرير أولويات العمل ومهارة المماضلة بين البدائل المختلفة ، ومهارة تحديد حجم العمل ومستويات الأداء المختلفة ، ومهارة الاستبصار بالنتائج اللاحقة لتنفيذ القرار ، والقدرة على ترشيد مسيرة العمل بما يحقق أكبر قدر من الجوانب الإيجابية وأقل قدر ممكن من الآثار السلبية . (بسن ، درويش ، 1975 ، ص 207)

رابعاً : الوقت المناسب لاتخاذ القرار :

يلعب توقيت إعلان القرار دوراً مهماً في نجاح تنفيذ القرار نفسه ، والنقطة الرئيسية في توقيت إعلان القرار تمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث ، وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتاثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار ، وبينما ينبع أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرؤسيهم بل ينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسية لتوصيل القرار المستويات الأدنى وذلك يساعد بالطبع على احتفاظ الرؤساء بعلاقتهم في نظر مرؤسيهم .

خامساً : جودة الاتصال :

كثيراً ما تصل القرارات إلى الحبيطين والرؤسين ولكن بلغة يصعب فهمها ، أو بطريقة تثير الكثير من الأسئلة والاستفسارات مما يؤثر سلباً على عملية التنفيذ وتفادياً لذلك يلزم :

- استخدام الطرق المكتوبة في توصيل القرارات

- الوضوح والبساطة في لغة القرار

- المنطقية والعقلانية في صياغة القرار

سادساً : المشاركة في اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا ناتج نهائى لحصيلة مجهودات متكاملة ومشتركة من الأراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحصيل والتقويم التي ثمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة ، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتائج جهود جماعية مشتركة وليس حكراً على فرد ، ومن المزايا المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرار ما يلى :-

- تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين .

- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .

- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وفهمهم لأهداف المنظمة .

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشاعة حاجة الاحترام وتأكيد الذات لديهم وخلق روح التعاون بينهم .

وهناك عوامل ومتغيرات عدة تؤثر إيجابياً أو سلبياً في عملية اتخاذ القرار وقد حددها على السلمي (1970) في مجموعات ثلاثة

، هي

- العوامل الشخصية اي التي تدخل في تكوين الشخص نفسيا واجتماعيا
- العوامل الاجتماعية التي تتصل بالبيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها
- العوامل الحضارية أو الثقافية التي تتصل بالعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم .

كما حددتها آخرون في عوامل أربعة هي :

- أهداف المنظمة
- الثقافة السائدة في المجتمع
- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات
- العوامل السلوكية (السلمي ، 1970)

والمدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية إجتماعية تخدم المجتمع المحلي ، فإن أية قرارات تتخذ داخلها سوف تخضع لمثل هذه العوامل ، لأن مديرى المدارس والعلميين معهم لهم سماقهم الشخصية وقيمهم وإتجاهتهم التي تؤثر في القرارات التي يتخذونها .

كما أن هناك عدة عوامل تتصل بالبيئة الاجتماعية التي تخدمها المدرسة وبالتالي فإن القرارات التي تتخذ في إطارها سوف تتأثر بهذه العوامل ، وأيضا هناك عوامل حضارية وثقافية تتصل بالعادات والتقاليد في المجتمع ، وهذه العوامل في معظمها تتباين من مدرسة أخرى وبين منطقة وأخرى ، ولهذا فإنه يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي دراسة وفهم للمجتمع وظروفه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (المدهود ، 1996 ، ص 111)

يمكن حصر العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلى :

أ- التكوين النفسي والاجتماعي لمن يتخذ القرار وهو ما يعرف بالصفات الشخصية

ب- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار

ج- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع

د- حصيلة متتخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التي تسهم في تحديد مسار اتجاهه

هـ- نقص البيانات والمعلومات الازمة عن المشكلة وأبعادها

و - تردد متتخاذ القرار في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة

ز- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار

ح- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذى القرار (أعضاء هيئة التدريس ، 2006 ، ص 229)

الرابع عشر : سلبيات اتخاذ القرار

على الرغم من تلك المزايا السابقة إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار بصورة مطلقة دون التحسب لبعض العوامل المؤثرة ، قد يؤدى إلى بعض السلبيات ومن أهم تلك السلبيات ما يلى :

- قد يحدث أثناء مناقشة قضية معينة لاتخاذ القرار بشأنها أن يسيطر أحد المناقشين من خلال محاولة فرض رأيه على المجتمع وخاصة إذا كان ذلك الشخص لديه السلطة الأعلى في السلم الاداري ، حيث يتعدد البعض في إبداء الرأى أو التدخل أو المداخلة مع صاحب الرأى المسيطر ، ومن ثم يكون القرار المتتخذ معبرا عن وجهة نظر واحدة ويفتقد بذلك صفتة الجماعية ، ومن ثم فلا بد من تنظيم المناقشة ، بحيث يسمح للجميع بإبداء آرائهم ومقترحاتهم .

- قد يشعر البعض في جلسة اتخاذ القرار الجماعي بأن فكرته قد تقل فاعلية عن الأفكار التي طرحت قبله أو أن فكرته غير واقعية ولا تتصل بالموضوعية بصورة مباشرة ، ومن ثم يحجم عن إبداء أفكاره وقد يتلزم الصمت بصورة كاملة ، ولذلك فمن الضروري أن يتم التشجيع لهؤلاء على إبداء آرائهم وتقبل تلك الأفكار حتى ولو لم تكن ذات رؤية أو وجاهة .

- إذا اتسمت المشكلة بالجدة بمعنى أنها لا تمثل مشكلة روتينية يمكن الرجوع إليها إلى قواعد وإجراءات المنظمة ، ففي هذه الحالة يفضل التعامل معها من خلال القرارات الفردية أو القرارات الصادرة عن الخبراء والمتخصصين .
- قد ينساق بعض الأفراد وراء فكرة معينة أو طرح ما تطرحه الجموعة التي يتتمى إليها داخل جلسة اتخاذ القرار فيما يطلق عليه التفكير الجماعي انتساعاً بمحموعة وإظهاراً للولاء نحوها ، وبذلك يتأثر القرار الجماعي الصادر نتيجة التحيز وعدم الموضوعية ويمكن التغلب على ذلك بفتح باب النقد والتحليل لكل فكرة والسماح بسماع كل الآراء وتقييمها بموضوعية .
- عند حدوث اختلاف في وجهات النظر ، قد يتم اللجوء إلى الحلول الوسطى ، والتي لا تعتبر في الغالب حلاً فعالاً للمشكلة ، وبالتالي فمن الضروري تشجيع إبداء وجهات النظر واختيار وجهة النظر التي تسهم بدرجة كبيرة بالإيجابية والموضوعية من حيث التأثير والقدرة على حل المشكلة بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن .
- ثمة بعض العوامل المؤثرة على عملية المشاركة في اتخاذ القرار ، منها ما يتصل بالمدير أو متعدد القرار كالقيم التي يحملها ودرجة ثقته في قراراته وميله إلى عنصر المخاطرة من عدمه ودرجة ثقته في المرؤوسين ، وأيضاً العوامل المرتبطة بالمرؤوسين كميتهم للاستقلال ومدى تفهمهم واتمامتهم للمنظمة التي يعملون بها ، علاوة على مدى شعورهم بأهمية المشكلة ، وأخيراً ثمة قوى تتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع والوقت المتاح لاتخاذ القرار ونوع المشكلة المطروحة وغير ذلك . (الشهامي ، 2008 ، ص 262)

الخامس عشر : معوقات اتخاذ القرار

تواجده عملية اتخاذ القرار بعض المعوقات التي تحول دون اتمامها على النحو المطلوب ، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلى :

- 1- عدم توافر البيانات والمعلومات** إن من أهم الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار ، عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة المتتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية
 - المعلومات تفيد في تحديد المشكلة
 - تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل
 - التغذية المرتجلة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقدير القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إذ لزم الأمر لذا تتم عملية اتخاذ القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة ، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعيق بالطبع هذه العملية ، ومن الأسباب التي تؤدي إلى نقص البيانات والمعلومات ما يلى :
- نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها
- ضعف نظام المعلومات الذي يعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني
- ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات
- عدم تدفق البيانات والمعلومات بإنتظام بسبب ضعف نظام الاتصال الإلكتروني (أحمد ، 1987 ، ص 247)

2- التردد والخوف في اتخاذ القرار :

- يتطلب متعدد القرار في بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن اتخاذ القرار ، وينبع الشعور الحيرة من أسباب عديدة من أهمها ما يلى .
- عدم وضوح الأهداف في ذهن متعدد القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض ، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة
 - ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل ، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها .
 - قلة خبرة متعدد القرار التي يجعله يعتقد أنه ينبغي أن يكون قراره صحيح مائة بالمائة
 - تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار

- عدم وضوح الصالحيات والمسؤوليات وممارستها بدرجة غير مرضية
- الضغوط والالتزامات ، كذاتية متخذ القرار ، والتكاليف وغيرها

3- شخصية صانع القرار ومتخذة

يلعب السلوك الانسان دورا هاما في عملية اتخاذ القرار ، فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته الذي يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ، اتجاهات ، معتقدات ، قيمة ، أفكاره ، خبراته ...

ومن هنا يمكن القول بأن شخصية صانع القرار ومتخذة يمكن أن تشكل أحد معوقات صنع القرار ما لم يسع إلى عزل هذه المؤثرات وتحييدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار .

4- بيئة القرار :

حتى يتسم القرار بالرشد والعقلانية فإنه يجب أن يصدر القرار متسقا ومحفزا لأهداف نوعين من البيئات الخارجية والمتمثلة في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات وال العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه ، ومن هنا يمكن القول بضرورة ألا يتم صنع القرار بعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينبع عنها إضطراب في عملية صنع القرار واتخاذة .

5- عدم ملائمة وقت القرار :

تفرض أحيانا الضغوط الإدارية وقتا غير كاف على متخذ القرار ، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب ، مما يجنب اتخاذ القرار الصواب ، وعدم تحقيق المدفوع منه ، ومن ثم فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة ، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفة الفورية .

لذا يمكن القول بأن فكرة التوثيق تقوم على مدى ملائمة القرار الصادر للأحداث والواقع حيث أن المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداولة

5- عدم المشاركة في اتخاذ القرار

قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على مصلحة العمل ، وفي الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرار

لذا تعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لاسيما في الوقت الحالي ، بإعتبارها ظاهرة هاما من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة ، هذا فضلاً عما تكتسبه هذه المشاركة في دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات

وهكذا نجد أن هذه المعوقات السابقة تؤثر في عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة ، (المدهود ، 1996 ، ص 113)

هناك عدة أساليب قد تمنع من الوصول إلى القرار المناسب وهي ما يمكن أن يطلق عليها عوائق اتخاذ القرارات ، ويحملها مدن عبد القادر في نوعين هما .

أولا : العوائق الداخلية : وتشمل

- 1- العوائق المالية**

- 2- العوائق البشرية**

3 - العوائق الفنية

ثانياً : العوائق الخارجية :

حيث تمثل المنظمة خلية من خلايا المجتمع النشطة لذا فإن قراراً لها لابد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع كما أنها ستتأثر أيضاً بظروفه ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالأضرار ومن أمثلة العوائق الخارجية

1 - الدولة

2 - الرأي العام

3 - المنافسين

4 - المستهلكين

5 - الموزعين (عبد القفادر ، 1414 هـ ، ص 510)

وهناك نوعاً ثالثاً من العوائق ويتمثل في البيئة السيكولوجية وهي تتعلق بالقائمين على تنفيذ القرار والمؤثرين به ومدى قناعتهم بمجدوى القرار .

ويضيف عبد الودود مكرور إلى ما سبق بعض الصعوبات الأخرى مثل

- صعوبة الحصول على معلومات وبيانات هامة لازمة لصنع القرار

- افتقار متخد القرار إلى مهارات عملية تقدير البديل المطروحة

- وجود فجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو واقع

- عدم وجود الطريقة التي يتم بها إبلاغ القرار والمؤثرين به

- عدم وضوح الأهداف في ذهن متخد القرار مما يجعل صيغة القرار تتسم بالغموض أيضاً

- ضعف بنية المعلومات الواقعية التي تكفي أفضل صورة لتقدير عناصر التكامل بين الإمكانيات المادية والعناصر البشرية الازمة لتحويل الأهداف من صيغة نظرية إلى ميدان التحقق الفعلى

- فصور قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة مما يتربّب عليه خلط الأدوار والاختصاصات وغيبة التنسيق بين الوحدات للمختلفة في إطار الأهداف الكلية

- ضعف القدرة على مسيرة التغيرات والتطورات العالمية (مكرور ، 1996 ، ص 131)

- كيفية التغلب على معوقات ومشكلات اتخاذ القرار

1 - على القائد الإداري أن يبتعد الطرق والأساليب العلمية التي تكفل له الوصول إلى قرار صائب وهادف أثناء عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد عليها منظمة الإدارة حتى يصل إلى المهدف المنشود

2 - وعلى متخد القرار أن لا ينفرد باتخاذ القرار وحده ويعطى مرؤسيه الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات

3 - وعليه أن يبتعد عن الامرية إلى الامرية المعقولة التي عملت بها الدول المتقدمة حيث حققت الامرية نتائج طيبة في الوصول للأهداف والغايات المرجوة من تلك القرارات

4 - كما أن على القائد مراعاة ظروف العاملين معه أثناء عملية اتخاذ القرار ، فالقرار المدف منه رفع الإنتاجية والتطور وليس الغرض منه إنفاذ الأوامر حتى لو كانت تلك الأوامر خطأ أو في غير محلها

5 - كما أن على القائد الإداري اتخاذ القرار بتبع الأساليب العملية في ذلك ، وعليه أيضاً عدم إهمال مهاراته الشخصية وقدراته على النطور والابتكار ومن ثم وجب عليه تربية نفسه ذاتياً في هذا الجانب

6 - متابعة تنفيذ القرار من الأمور التي يجب أن لا يغفل عنها القائد فالقرار ليس له جدوى أو أثر إن لم يطبق حسب ما رسم له حتى يؤدى ويعطى النتائج المتوقعة منه وبأحسن وجه

- 7- وعلى القائد أيضاً تذليل جميع الصعوبات التي يلاقيها أثناء اتخاذ القرار سواءً أكانت تلك أمام الأزمات ، والظروف التي يمر بها أثناء إدارته لمنظمته ، بل يسعى جاهداً لتخطي تلك الأمور وأن يعطي نفسه الثقة في تحمل المسؤولية حتى تكون له دافع قوى إدارية ، فالثقة بالنفس من مقومات القائد الناجح ولكن بالقدر الذي لا يعمى بصيرته عن الواقع .
- 8- العمل على رفع كفاءة المديرين الموكيل إليهم عملية اتخاذ القرار عن طريق التأهيل الأكاديمي أو التدريب أثناء الخدمة
- 9- بعد عن المركزية المفرطة في عملية اتخاذ القرار سيما القرارات الروتينية .
- 10- العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار كما نص عليها في قرارات تشكيل المجالس المدرسية ومتابعة ذلك من قبل القيادة التربوية العليا في المناطق التعليمية .
- 11- إشعار المعلمين بالأمان حين اتخاذهم للقرارات
- 12- تكون عملية اتخاذ القرار جماعية على مرحلتين :
- المرحلة الأولى تضم أكبر عدد من المعلمين (جمعية عمومية) ثم ما توصل إليه هذه الجمعية يعرض على مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار
- 13- توعية المعلمين ومديري المدارس بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهما ولكن بالأغلبية
- 14- تدريب مديري المدارس على المشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى
- 15- إشراك العاملين في المؤسسة في دراسة المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسة والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في اتخاذ القرارات الرئيسية ووضع البديل والخيارات الممكنة لتخطي الواقع التي يمكن أن تحدد من فاعلية القرار
- 16- العمل على تحديد المسؤوليات ووضوح الصالحيات عن طريق توصيف المتطلبات الفعلية لكل وظيفة إدارية ، بحيث تنسجم مع الدور والمدف لكل وظيفة من مختلف المستويات الإدارية
- 17- العمل على زيادة كفاءة التنظيم الإداري وتنشيط قنوات الاتصال وتوفير المعلومات والإحصاءات الازمة التي تقود إلى القرار الرشيد
- 18- العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يهدف إلى تحقيق أغراض المنشأة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها
- 19- عدم الاقتصار على دراسة اتخاذ القرار من المنظور الغربي ، وإنما يلزم تسليط الضوء على ما أكد عليه الإسلام في هذا الجانب تأكيداً لعظمة الإسلام وتأصيلاً لتراثنا الإداري ، والذي من خلاله إنتشر الإسلام واتسعت فتوحاته .

المراجع

- 1- مساعد المارون ، الإدارة في المجال الرياضي ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، الإدارة التأليف والترجمة ، 1985
- 2- ماجدة العطية ، سلوكي المنظمة سلوك الفرد والجامعة ، غرة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003
- 3- حسين أحمد عبد الرحمن ، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ن 2008

- 4- دلال عبد الواحد المدهود ، واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، دراسة ميدانية ، المجلة التربوية ، الكويت ، مجلس النشر العالمي ، ح 41 ، مجلد 11 ، 1996
- 5- عصام الدين العناني ، كيفية اتخاذ القرارات علميا وعمليا لتطوير وإصلاح الإدارة ، إدارة الأعمال ، ح 40 ، القاهرة ، 1988
- 6- أحمكd إبراهيم أحمد ، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية ، مجلة دراسات التربية القاهرة ، رابطة التربية الحديثة ، مجلد 2 ، جزء 6 ، مارس 1987
- 7- عبد المادى الجوهري ، علم اجتماع الإدارة مفاهيم قضائيا ، القاهرة ، دار المعارف ، 1982
- 8- على السلمى ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دورة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ع 21 يوليو 1970
- 9- سعد الدين العشماوى ، أسس الإدارة ، القاهرة ، 1973
- 10- محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1997
- 11- أميل فهمي شنودة ، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة 1980
- 12- ضياء الدين زاهر وآخرون ، تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي ، القاهرة ، المركز القومى للأمتحانات والتقويم التربوى ، 1996
- 13- أعضاء هيئة التدريس ، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، 2006
- 14- عنتر لطفي محمد ، صناعة القرار التعليمي ، مفهومه ، أسسه ، كيفية تطويره ، دراسات تربوية ، القاهرة ، رابطة التربية الحديثة ، مجلد 3 ، جزء 12 ، يوليو 1988
- 15- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1998
- 16- أحمد إسماعيل حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والمحارسة في الفصل والمدرسة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000
- 17- محمد يسن ، إبراهيم درويش ن المشكلة الإدارية وصنع القرار ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1975
- 18- مدين عبد القادر ، الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية الرياض ، قامه ، 1414هـ
- 19- عبد الودود مكروم ، الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، ع 32 سبتمبر 1996
- 20- Hiltion.T.I : Career decision -making .journal of Counseling psychology.v.19,p291-298,1962.
- 22-Jepson,D,A&Dilley.J.s:vocational Decation- making models:A revicw and comparattive analysis Review of educational Reserach ,v.44 N3,p331-349,1974.
- 23-van Crgch &the woodndge school facnly A decistion making model Tcmove discrepancies: application to a reading program educational tcnolgy January.p39-42.1974
- 24-waync,k.Hoy and Cecil ,G .Miskel educational Admenstration :theory Reserch and pratice, N,y Rondom Hous,lnse,1978.P21.